الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط



مــارس
(آذار)
2003
السنة الحادية عشرة
العـدد الخامس

الـــعـدد 245

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

جوهـــر التغييـــر:

قصص وتجارب هؤلاء الذين غيروا منظماتهم

تأليف : جون كوتر و دان كوهن

خاطب القلوب قبل العقول

إذا كنت قد حاولت في يوم ما أن تغير شيئا، فإنك تدرك أن التغيير مسألة صعبة. فما هو المدخل الفعال الذي ستستخدمه لتوصيل رسالة تستطيع من خلالها تغيير سلوك الآخرين؟

تعتقد معظم المنظمات أو معظم إداراتها على الأقل أن التغيير يحدث عندما نجعل الناس يفكرون بطريقة مختلفة، مع أن الأمر ليس كذلك. فالتغيير يحدث عندما نجعل الموظفين يشعرون شعورا مختلفا. بمعنى آخر: في إدارة عملية التغيير، يجب أن تخاطب القلوب أكثر مما تخاطب العقول.

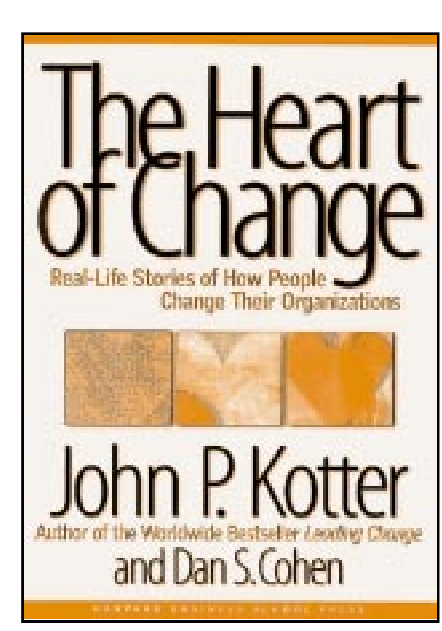
وعلـيـه، فسـوف نطرح في هذه الخلاصـة آلـيـة جديـدة للـتـغيير نسميها :

أنظر ثم اشعر ثم غير.

تعـمـل هـذه الآلـيـة بمثـابـة وقـود لـلـتغيير، لأنهـا تدفع إلى الفعل والإنجاز بتبصير الموظفين وجلاء الحقائق التي تشعل عواطفهم نحو التغيير. تم بناء الآلية الجديدة حـول نموذج الخطـوات الـثـمـاني الذي طرحناه في خلاصتنا السابقة لكتاب: قيادة التغيير Leading Change الذي نشرناه في عدد خلاصات الأول من السنة الخامسة في شهر يناير 1997. فقد عرض الكتاب

الأول الخطوات الثماني وتطبيقاتها. بينما نطالع في خلاصة الكتاب الجديد الجوانب المختلفة لجوهر التغيير والأساليب المبتكرة لإحداث التغيير عبر «المشاعر». وهذه الجوانب تشمل :

- جوهر التغيير وخطواته.
- أهمية سرعة تحقيق النتائج.
- تشكيل فريق ريادي ليقود عملية التغيير.
- أهمية الرؤية ودورها في إزالة المعوقات.
- ضرورة تحقيق نجاحات مبكرة وعدم التراخي أو التباطؤ أو تراجع الهمم.
- تثبيت النتائج وإحداث تحولات جذرية في الـثـقـافـة الـتـنـظـيـمـيـة والشخصية المؤسسية.



جوهر مسألة التغيير

يعمد الناس إلى التغيير بدافع من شعورهم. تظهر هذه القاعدة جلية في الـتـغـيير الـذي يـحـدث في المؤسسات الكبرى، حيث تتفاعل عـوامـل كـثيرة مـثـل : الـتـقـنـيـات الحديـثـة، والمكـتسـبـات المعـرفـيـة ومتطلبات العولمة والمعلوماتية والبريد الإلكتروني فتحدث التحولات في فترات زمنية محدودة.

لفهم ظاهرة نجاح بعض المؤسسات في العبور إلى المستقبل وإدارة التغيير بفعالية، يجب اكتشاف الجهود الكامنة وراء التغيير. ولمن لم يقرءوا الخلاصة السابقة فإن الخطوات الثماني التي يتخذها مسار التغيير تشكل جوهر مسألة التغيير، وقليلون هم من يعرفونها، وهي :

1- اصنع جوا من الإلحاح والسرعة لإحداث التغيير، بحيث يصبح هاجسا فتسمع العاملين يقولون : دعونا نغيّر الأمور.

2- كوّن فريقاً رائداً وقويا ليقود فعاليات التغيير وإنجازها.

3- إبتدع رؤية بسيطة وواضحة الأهداف، وضع الإستراتيجية المناسبة.

4- أنشر رؤيتك عبر رسائل مركزة تلهب مشاعر العاملين.

5- مكن العاملين لكي ينهضوا بأنفسهم ويزيلوا العوائق المحتملة.

6- حقق نجاحات على المدى القصير لتوفير الزخم ودفع عجلة التغيير.

7- حافظ على الإيقاع السريع ولتكن موجات التغيير متلاحقة بعضها يشد بعضا.

8- ثبّت ورسخ أسس وقواعد التغيير واجعله جزءً من ثقافة المؤسسة.

سرعة الإنجاز

يجب أولا التأكد من كفاية عدد وكفاءة قدرات العاملين الذين سيتولون التغيير بسرعة وثبات، ويقفون على أهبة الإستعداد لممارسة التغيير، وينتهزون أي فرصة للمبادرة بالعمل لأجل التغيير. بدون هذا الإندفاع وسرعة الإنجاز في تحقيق التغيير، لن يكون النجاح في التغيير سهلا، وربما لا يكون ممكناً. وهناك أربعة نماذج إنسانية من شأنها إيقاف وإحباط التغيير هي :

الأول: النموذج المتكبر أو التابع الذي يشعر بالرضا والقناعة بواقع الحال.

الثاني: النموذج المتقوقع والمتجمد خوفا على مكتسباته وحماية لذاته.

الثالث: النموذج الغاضب الذي يشذ عن القاعدة، ولسان حاله يقول : «لا أحد يستطيع تحريكي من مكاني».

الأخير: النموذج المتشائم والمتردد الذي يرى مشكلة في كل فرصة.

هذه النماذج تعيق عملية التغيير، وبدلاً من مبادرة هؤلاء، تجدهم يتراجعون أو يتقولون على الآخرين، ونتيجةً لهذه التصرفات وهؤلاء الأشخاص لا تؤتي عملية التغيير ثمارها.

عند مواجهة موقف كهذا، لا يسمح المجال بمواصلة شرح وإيضاح الرؤية والأخذ والرد، خاصةً إذا كانت المؤسسة تعيش أزمة تجعل السعي إلى التغيير ضروريا، فلن تنهش التماسيح قدميك إلا إذا كانت منسجمة مع محيطها، ولو وجدت نفسها على سطح صفيح ساخن لتراجعت عما كانت تتصوره المكان الملائم والغذاء الدائم.

ولا يتسع المجال كذلك لجمع القياديين وإعادة التفكير في الرؤية وشرحها ثم العمل بموجبها. لا بد من الجزم والحسم قبل أن يتخذ القياديون مواقع دفاعية تحفظ لهم مكتسباتهم.

الطريقة المثلى لتفعيل التغيير:

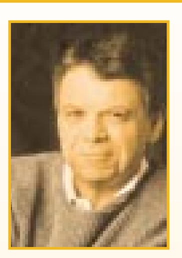
- قدّم أقوى المبررات لضرورة إحداث التغيير، عبر وسائل مبتكرة وعرض أشياء ملموسة ومحسوسة يمكن الشعور بها وإحساسها.
- قدّم أدلة حسية ودرامية من خارج المؤسسة لإثبات ضرورة إحداث التغيير.
- إبحث عن وسائل سهلة ومتاحة وقليلة التكلفة لتقليل رفض التغيير بحجة الرضا الذاتي أو قناعة الحال، دون أن تهمل التأثير الخاص لذلك على الأعمال، أو نسيان ما للخوف والغضب من تأثير على التغيير.

كوّن فريقاً قائداً للتغيير

يحتاج هذا الفريق للإحساس بضرورة السرعة في الإنجاز، فعندما تتوفر السرعة فسيطلب الكل أن ينضم للفريق الرائد أو ينال رضاه، ولو عن طريق حوافز تشجيعية قصيرة المدى.

قد تكون السرعة في الإنجاز غير كافية، فالتغيير الواسع أو الجذري يحتاج إلى قوة تقود، ولذلك فإن جزءً منفصلاً من القيادة لا يقود ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ولا فرد واحد من مجلس الإدارة

المؤلفان والكتاب



جون كوتر

خبير عالي في إدارة التغيير يعمل أستاذا في كلية الإدارة في جامعة هارفارد. من أشهر كتبه (قيادة التغيير Leading Change) الذي نشره أواخر عام 1996 و نشرنا خلاصته في العدد 1 من سنة 5 لشهر يناير (كانون ثاني) 1997.

دان كوهن

أحد كبار مستشاري شركة (دليوتي كونسلتنج Consulting Delloitte) المتخصصة في مساعدة المؤسسات على تطوير وتنفيذ استراتيجيات التغيير.

Author:	**John P. Kotter, Dan S. Cohen**
Title:	**The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations**
Publisher:	**Harvard Business School Press. (August 1, 2002)**
ISBN:	**1578512549**
Pages:	**208**

أو المديرين التنفيذيين الكبار يكفي وحده للعمل، ولن تكفي هذا الفرد كل ساعات اليوم لإنجاز المطلوب، فيد واحدة لا تصفق، والمهمة الرئيسية هنا هي تكوين فريق متكامل يكون رائداً لعملية التغيير.

فريق الريادة يتميز بصفتين:

الأولى: اختيار صحيح لأعضائه

الثانية: عمل الأعضاء بروح الفريق كالجسد الواحد.

على العضو - كي يكون اختياره صحيحاً - أن يتمتع بالمهارات المناسبة، وقدرة على القيادة والريادة، ومقدرة على حُسن التنظيم، وسلاسة في العلاقات لتمكّنه تلك الصفات من انتهاج الطريق الأصوب في تنظيم خطوات التغيير. وليس ضروريا أن يكون العضو الصحيح في فريق الريادة من كبار المديرين التنفيذيين أو أعضاء الإدارة العليا الحالية.

وعلى الفريق - كوحدة واحدة - أن يتمتع بالقدر الكافي من:

- ✲ المعرفة العميقة بما يدور خارج المؤسسة فيما يتعلق بالأعمال المشابهة، وهذه المعرفة ضرورية لتطوير الرؤية.
- ✲ المقدرة والعلاقات الحسنة ضمن المؤسسة ذاتها، وهذه ستوفر وسائل نشر الرؤية إلى غاياتها وتحويلها إلى واقع.
- ✲ معلومات تامة عما يحدث من إجراءات داخل المؤسسة لأداء الأعمال، وتفيد هذه المعلومات في إزالة أي عوائق محتملة أمام العاملين من شأنها إحباط وإفشال محاولات تحقيق الرؤية.
- ✲ الصلاحيات المناسبة والمهارات الإدارية مع القدرة على الضبط والرقابة وحُسن التنظيم والتخطيط، وهذا مهم لتحقيق مكاسب سريعة أو قصيرة المدى تعطي الأثر المطلوب.
- ✲ الحس القيادي ومهاراته في التعامل والفهم العميق للرؤية، وهذا شأن مهم في كل خطوة من خطوات عملية التغيير.

ومع مرور الزمن واستمرار عملية التغيير يمكن تأليف فرق أخرى في المستويات الأقل من القيادة، وهي فرق سوف تجري التغيير على كافة المستويات، وكل فريق عليه أن يتمتع بنفس صفات الفريق الأساسي.

تفعيل الاجتماعات والاستفادة منها

اجتماعات الفريق لا تقل أهمية عن اختيار أعضائه. يجب توضيح الأمور التي تبدو غير ذات أولوية مثل كم مرة يجتمع الفريق؟ كم مدة الإجتماع في كل مرة؟ ما هي الأجندة العامة للاجتماعات؟ من الذي يدير الاجتماع؟ هل يمكن لغير الأعضاء حضور الاجتماع؟

فإذا كانت الاجتماعات فاترة وغير مثمرة، فسوف يؤدي ذلك إلى تثبيط الهمم، أما إذا كانت الاجتماعات فاعلة ومجدية وتتم في جو من الجدية والزخم فسوف تكون الاجتماعات قوة دافعة إضافية. الاجتماعات الضعيفة، هزيلة النتائج والقرارات سوف تؤدي إلى مرارة (خاصة في البدايات). مثلاً هناك موضوع تتم مناقشته مطولاً ولا يُتوصل بشأنه إلى قرار، فجدير بالأعضاء أن يصابوا بالجنون أو فقدان الرغبة في الاستمرار وفقدان الثقة في أهمية كل ذلك.

كي تتفادى الاجتماعات الفاشلة غير المثمرة وغير الناجحة تناول موضوعاً واحداً في الاجتماع الواحد، وليتحمل شخص واحد المسئولية.

ضع الرؤية الصحيحة

يتطلب التغيير الشامل في كافة المنظمات وجود فريق رائد يقود عمليات التغيير، على أن يتمتع هذا الفريق بالقدرة على تقديم الإجابات الصحيحة المبنية على رؤية واضحة وإحساس بالاتجاه المؤدي للأهداف. تتبلور «الرؤية» من مجموع الإجابات الصحيحة لتساؤلات مثل: ما هو التغيير المهم المطلوب؟ ما هو التصور المستقبلي للمؤسسة؟ ما هو الوضع الذي لا يُرغب في

أُنظر .. أُشعر .. غيّر

التغيير الفردي أمر صعب، أما التغيير الجماعي فأمر بطولي. يبدأ التغيير بتعريف العاملين بما يراد تغييره، وما إن تتحرك عواطفهم حتى ينخرطوا فيه. فعندما يرون ويحسون ينتابهم شعور قوي بالتغيير، فيشرعون فيه بأفعالهم وجهدهم. ويمكنك أن تساعدهم من خلال:

- ✲ توعية العاملين بأهمية التغيير عبر نماذج حيّة ومؤثرة ودرامية وملفتة للنظر. دعهم يرون بأعينهم المشاكل والحلول وهي تحدث على أرض الواقع.
- ✲ دعهم يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم من خلال الفعل الجاد والعزم على التغيير.

تبدو النصائح السابقة خطابية وغير علمية في ظاهرها. ولكنها ليست كذلك. فقد كنا نظن أن التغيير يتم من خلال الابتكار والتفكير الجديد. فتبين لنا أنه لا يتم أبدا إلا من خلال مخاطبة العواطف وتدفق المشاعر الجياشة.

قفازات التغيير

وضعت إحدى الشركات الصناعية التغيير على قمة أولوياتها، وحققته بأسلوب عملي وعرض ملموس. اشترت الشركة في إحدى صفقاتها 424 نوعاً مختلفاً من القفازات اللازمة للعمل لاستعمال عمال المصانع بأسلوب شراء يتسم باللامركزية. إذ قام كل مصنع بشراء قفازاته، ودافع كل مصنع عن أسلوبه في الشراء مدعيا أن القفازات التي اشتراها هي الأفضل. لكن القفازات كانت كلها تؤدي الغرض. ثم تبين أن نفس النوع من القفازات تم شراؤه من موردين مختلفين بأسعار تتراوح بين 5 و 17 دولاراً رغم تطابق المواصفات.

قام المدير بجمع الأنواع المختلفة من القفازات الـ 424 وألصق بطاقة السعر على كل منها ثم وضع جميع الأنواع على طاولة مجلس إدارة الشركة. فكان من جراء هذا الأسلوب المبتكر أن تقرر تغيير أسلوب المشتروات في الشركة.

تبديله؟ ما هي أفضل السُبل لتحقيق وإنجاز التغيير؟ ما هي الإستراتيجيات الواجب تفاديها لتحقيق المطلوب؟

من سوء الطالع أن لا يتصف فريق قيادة التغيير بمثل هذه الرؤية الواضحة، فإذا كان الحال كذلك، فإن تحويل الرؤية إلى واقع سيكون موضع شكوك.

ليس ضروريا أن يكون ذكاء المخططين لإحداث التغيير هو العامل الوحيد، فغالباً ما يكون هؤلاء قد اعتادوا طريقة «خطط للمستقبل» والتي تعني وضع الخطط والميزانيات، وهذا لا يكفي. فعند ظهور الحاجة إلى التغيير في كل مستويات المؤسسة، فإن عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بالاعتبار. هذه العوامل أربعة، هي الميزانية والخطط والإستراتيجية والرؤية. هذه العوامل الأربعة متشابكة ومتداخلة، ويحتاج كل منها إلى تطوير آلية فاعلة لإنجازه، فالميزانية هي الجانب المالي من التخطيط، وهي تعبير بالأرقام والحسابات عن المستقبل، أما الخطة فهي توصيف الإستراتيجية بخطوات مدروسة ومتتابعة، والإستراتيجية تصف طريق الوصول إلى الهدف النهائي وهو تحويل الرؤية إلى واقع، أو الحلم إلى حقيقة.

تصاغ الرؤية في صفحة، وتحتاج الإستراتيجية إلى عدة صفحات، أما الخطط فتستهلك عشرات الصفحات، وأخيراً فالميزانية تتطلب الكثير من الجهد واللقاءات والاجتماعات والمعلومات، وتحتاج إلى مجلدات.

الرؤية الواضحة تتطلب إستراتيجية واضحة

تطورت الرؤى لدى الشركات والمؤسسات الكبرى بحكم ضرورات التطور، فأصبح الرئيس يرى أن شركته هي الأولى في مجالها، أو هي الأولى في اختراق أسواق جديدة، أو هي الأولى في القدرة التنافسية.

مثل هذه الرؤى تستلزم إستراتيجية قوية وواضحة

الفريق الجديد والمتنوع

ما الذي يحدث عندما تتحول الشركة من حالة شراء الشركات الأصغر إلى التركيز على النمو الداخلي؟

إحدى الشركات كونت فريقا جديدا ومتنوعا لإحداث هذا التحول. كانت الشركة قد انتهت للتو من شراء عدد من الشركات الصغرى، ولم تعد تجد شركات أصغر لتشتريها. شكلت الشركة فريقا جديدا مختلفا للمرحلة الإنتقالية، حيث كان الفريق الأول صغيراً ويشمل خبراء ماليين متخصصين في عقد صفقات شراء الشركات الصغيرة فقط. وعندما لم يبق من الشركات ما يمكن شراؤه، كوّن المدير العام فريقاً مختلفاً ومؤلفا من ممثلين عن كافة الإدارات: الشؤون المالية والإدارية والموارد البشرية والمعلومات ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام. وعندما تم تمثيل كل وجهات النظر، كانت قرارات الفريق الجديد متوازنة وشاملة.

عميل غاضب يُصور بالفيديو

الصدمة أفضل طريقة لإحداث التغيير، فهي أفضل من المجاملات والحسابات وعرض البيانات التي توجب التغيير. هذا ما حدث لشركة أرادت تغيير أسلوب عمل مجموعة من الموظفين الذين لم ينصتوا لاحتياجات وطلبات عميل مهم للشركة وأصروا على إتباع ما اعتادوه من أساليب قديمة رغم تكرار محاولاته توضيح طلباته لهم.

كان العميل يطلب أدوات مصممة بمواصفات خاصة، ولكنه في كل مرة كان يُدخل تعديلات كثيرة ومهمة على المنتجات التي تقدمها الشركة. اتصل العميل بإدارة الشركة شاكيا إلا أن الموظفين لم يستوعبوا ولم يفعلوا شيئا. طلب المدير تصوير العميل الغاضب بالفيديو أثناء تقديم شكواه، وعرض الشريط على الموظفين، فكان رد فعلهم وكأنهم يسمعون شكوى العميل لأول مرة، وقال فريق آخر منهم: العميل مخطىء والموظفون لم يخطئوا، لأننا لسنا خدما للعمل.

وبعد حوار ونقاش أقر الجميع أنه «لابد من فعل شيء» وكان شريط الفيديو هو الذي أدخل الموظفين معارضي التغيير في دائرة التغيير، ونجحت الصدمة في إحداث التغيير المطلوب.

لتحقيقها، وهنا قد تفشل الجهود، فإن الإستراتيجيون قد لا يستطيعون التخلص من النمطية والقولبة القديمة التي إعتادوها، ولذا تجد هؤلاء أغفلوا أو جهلوا ما هو واضح تخوفاً من حداثته، أو قد يكونون - بطبيعتهم أو طبعهم - على قناعة بأن التعديلات الصغيرة هنا وهناك تكفي لتحقيق الرؤية في نهاية المطاف، كما أنهم قد يكونوا على شك من جدوى الرؤية لأنهم لا يقدرون على وضع الإستراتيجية الملائمة لها.

مفتاح الحل لمثل هذه الأوضاع هو: التركيز على سرعة الإنجاز، وليكن صاحب الرؤية على يقين بأن التعديل البسيط أو التغيير البطيء هو الكارثة بذاتها، فالتغيير والتحديث هو سمة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، فإذا كان التغيّر الخارجي سريعاً فلابد للتغيير الداخلي أن يكون متسارعاً بالضرورة.

هذا ما يجب وما لا يجب عمله لتحويل الرؤية إلى واقع:

- لتكن الرؤية واضحة وبسيطة ومركزة ولا تستغرق أكثر من دقيقة لشرحها.
- إصنع رؤية لها القدرة على الحركة مثل الالتزام بخدمة الناس والاستجابة لمطالبهم.
- ضع استراتيجية قوية وباشرها فوراً.
- لا تفترض أن التغيير سيكون كاملاً بخطة وميزانية فقط.
- لا تعتمد على التحليل العميق، ولا على الرؤية المعتمدة على الأرقام فقط.
- لا تتبن رؤية ركيزتها الأساسية خفض التكاليف، فهذه الرؤية تولّد الإحباط، وقلما سينتج عنها تغيير حقيقي.

الاتصال لكسب المنافسين والمعارضين

لن تكسب شيئاً، ولن تثمر جهودك إذا ظلت الرؤية والإستراتيجية حبيسة غرفة اجتماعاتك. على أعضاء الفريق أن يتصلوا بكل من يمكنهم

الوصول إليه. يهدف هذا الجهد إلى نشر الاستراتيجية وتحويل الرؤية إلى واقع ملموس عبر أغلبية ساحقة من العاملين.

خلال جهود التواصل مع العاملين لتحقيق الرؤية سيجابه أعضاء الفريق القيادي نزعات فردية من قبيل: «هل فعلا كل هذا التغيير ضروري؟» أو «لا شك أنكم تمزحون!؟» أو «لا يمكن حدوث ذلك، لقد حاولنا!!»

عند تطبيق سياسة التغيير فإن أعضاء الفريق القيادي لن يناقشوا مثل هذه النزعات والميول المتوقعة. وبدلاً من ضياع الوقت في المهاترات، على الفريق أن يستعد للتعامل مع هذه الحقائق، وعليه أن يعرف كيف ينهي حالات الغضب والتذمر تلك لصالح الرؤية وتحقيقها.

قد تكون الندوات أفضل طريقة لتسويق الرؤية لدى العاملين. بحيث يتم عرض الندوة والإستراتيجية بكل وضوح، فلا يُحجر على أحد في طرح أي سؤال. على أن يبادر القائد أو مدير الندوة بالرد المقنع والواضح دون مواربة لإظهار إيمانه العميق بأن الرؤية صحيحة، وأن فكرة التغيير ممتازة، فلا يتخذ أي عضو في فريق التغيير أي موقف دفاعي.

وبعد ما ثبت من دراساتنا أن التغيير الإداري الفعال يتم بمخاطبة الوجدان لأنه يرتبط بالمشاعر والعواطف أكثر مما يرتبط بالابتكار والتجديد بسبب تأثير العامل الإنساني في تقبل التغيير، فإن قائد عملية التغيير يجب أن يتمتع بالفصاحة والصراحة والواقعية والقدرة على الاستماع والتواصل والتأثير، والأهم هو أن يقنع المشاركين في العصف الذهني والحوار أنه أكثرهم إيمانا بالتغيير.

ما لكم تقولون ما لا تفعلون

الناجحون في مبادرات التغيير لا يتركون فجوة بين أقوالهم وأفعالهم. فعندما تقول شيئاً وتفعل ما يخالفه، فسوف تخلق مشاعر من الحيرة وعدم الثقة.

جثة في غرفة المعيشة

لابد لآلية التغيير من أن تتحرك بسرعة، وإلاّ فلن تؤدي إلى نتيجة، وعند اعتماد آلية تغيير بطيئة فسوف تكتسب قصوراً ذاتياً يمنعها من الوصول إلى تحقيق الرؤية المرسومة.

فقد نصحت وكيلة العقارات رجلاً شابا كان يريد شراء منزل قديم قائلة: «جهز قائمة بكل الأمور التي يجب إصلاحها في المنزل، ثم انجز كافة تلك الأمور خلال الستة أشهر الأولى من الشراء، وأضافت: «إن لم تفعلها خلال هذه المدة فلن تفعلها أبداً».

رد عليها المشتري: «ما أفكر فيه هو خطة إصلاح تمتد لخمس سنوات»، فقالت: «هذا لن يحدث» سوف تتعود على العيش في المنزل خلال الأشهر الأولى، وسوف تتملكك العادة حتى إنك قد تجد جثة ملقاة في غرفة المعيشة دون أن تبادر إلى تحريكها». وبعد خمس سنوات اعترف الرجل أن وكيلة العقارات كانت على حق.

هذا هو حال المؤسسات التي تنتهج سياسات وآليات تغيير بطيئة. تدرك هذه المؤسسات لاحقا أن ما لم تفعله بسرعة في مرحلة الزخم والاندفاع، لن تفعله أبداً.

تعرية مكتب المدير العام

عندما أخذت الشركة تتحدث بجدية عن رؤيتها المستقبلية وعن رغبتها في أن تكون الأولى في مجالها، مع تخفيض تكاليف الإنتاج لزيادة قدرتها التنافسية من حيث تكلفة منتجاتها، أخذ الموظفون يشيرون إلى فخامة مكاتب المديرين. كانت مكاتب المديرين بالفعل فسيحة وتحتل مساحات واسعة يعادل كل منها نصف ملعب كرة سلة. وكان لكل غرفة حمامها الخاص وغرفة اجتماعات وبعضها مزود بمصعد. وكانت كميات الخشب في تلك المكاتب تكفي لصنع باخرة، واللوحات الفنية المعلقة على الجدران تساوي ثروة حقيقية.

بعد نقاش طويل تم الاتفاق على أن إعادة تصميم المكاتب سوف يكلف أكثر من تركها على حالها. ولكن عندما جاء رئيس جديد للشركة، كان أول ما فعله أن أمر بتعرية أرضية المكاتب من السجاد واستبدال طاولات المكاتب بأثاث مكتبي أبسط وأقل كلفة. وأعاد تصميم المكان بحيث يتسم بالبساطة دون أبهة فارغة وحقق الرؤية وحولها إلى واقع. وجاءت مبادراته فعالة ومنسجمة مع الرؤية، لأنه حققها بسرعة.

عندما تتحدث عن الرؤية لرفع مستوى الأداء وتتبع ذلك بمكافأة من يتقدمون بأفكار جيدة وجديدة، وعندما تتحدث عن العولمة ثم تعيّن خبراء في الأسواق الأجنبية، عندها فقط سيأخذك الموظفون والعاملون على محمل الجد.

مطابقة الأقوال للأفعال ليست عملا سهلاً. فعلى أعضاء فريق التغيير أن يلتحموا ويساعد بعضهم بعضاً. في عقب كل اجتماع عليهم أن يسجلوا تعهداتهم وأن يتساءلوا: هل تماشت أفعالنا خلال الأسبوع الماضي مع أقوالنا عن الرؤية في التغيير؟ وفي ظل الإحساس بضرورة السرعة في الإنجاز، فإن إلتزاماً عاطفياً لدى الأعضاء الآخرين لابد أن ينشأ بفعل الإيمان العميق بأحقية إنجاز الرؤية. وقد يتطلب الأمر تغيير بعض أفراد فريق التغيير، مما يجعل التضحية الشخصية واردة لجعل الأفكار والأفعال متطابقة مع الأقوال.

مكن فريق العمل

عندما يبدأ العاملون بالتغيير وانتهاج سياساته وآلياته، عليك أن تزيل كل العوائق التي تعترضهم. إذا كان رئيس المجموعة متشائما ومعوقا، استبدله بقائد متفائل ومتفاعل.

وكما تفسد السمكة أولا من رأسها، يكون «الرأس» هو العائق الأكبر لجهود التغيير التي يبذلها الموظفون والمرؤوسون، لكن جهودهم تضيع هباءً لأنها تطفأ بقول مثل: «هذا التغيير لن يجدي نفعا». وهنا سينقسم الموظفون إلى فئة محبطة، وأخرى يضيع وقتها وجهدها في محاولات الإلتفاف حول المعوقات والعثرات.

فماذا تفعل في مثل هذه الحالة؟

عامل «رئيس المجموعة» اللامبالي أو السلبي بطريقة مبتكرة. فلا شك أن التغيير قد يكون صعباً بالنسبة لإنسان استثمر عمره كله في اتباع التعليمات وتطبيق

إجراءات ثابتة أو في المحافظة على الوضع القائم. إذ تنشأ بين الموظف الروتيني وأسلوب العمل الثابت صلات نفسية قوية تشده دائما إلى عاداته الراسخة في أداء العمل، فتسمعه يقول: «نحن نؤدي العمل هنا بهذه الطريقة ونحن فخورون بذلك». كما أن التغيير قد يثير خوف الموظف غير الواثق فيعيش حالة من التقوقع والتردد. فالتغيير محاولة لتجريب المستقبل والبحث عن حياة بديلة لوضع متجمد.

إزالة المعوقات

عند مواجهة مدير يشكل عائقاً أمام التغيير المطلوب، فإن الشركات تسلك إحدى ثلاث:

- تجاهله وعدم الالتفات إليه.
- إرساله إلى دورة تدريبية مناسبة لتغيير أفكاره.
- فصله أو نقله أو تنزيل مرتبته الوظيفية.

لكن التصرفات الثلاثة غير مفيدة، فالتجاهل لن يزيل العائق، والدورة التدريبية تأثيرها محدود، والفصل أو النقل أو خفض الدرجة الوظيفية ينشر الخوف في بيئة العمل.

العائق الآخر هو مجموعة الإجراءات التي نسميها «النظام» وهذا ما كنا نسميه في الماضي بالبيروقراطية. أما الآن فإن تقييم الأداء ومنح الجوائز هو جزء من النظام، وقد يكون هذا «مشكلة» تتمثل إما في أن تعمل ما نريد من تغييرات وتأخذ حافزاً، وإمّا أن نضرب بيد من حديد، وهكذا تصبح الحوافز المالية مضادة للرؤية. وعلى العكس، فإن الحوافز المالية التي تمنح مقابل الإنجازات تساعد على تحقيق الرؤية إذا وظفت في الاتجاه الصحيح.

يعتبر غياب الحوافز المالية التي تخدم التغيير وتحقق الرؤية الجديدة ذاتيا عائقا كبيرا. فليس بالضرورة أن تكون المكافآت والزيادات هي الدافع نحو التغيير. الأجدر أن توضع الحوافز بناءً على منافسات ومسابقات موضوعية ومتجردة من أي غرض سوى الحث على التغيير، وأن تكون مجزية وحافزة وذات مردود حقيقي لا مجرد حوافز رمزية.

إزالة العوائق الأخرى

بعد سنوات من الإستقرار العملي ومن جهود التغيير الفاشلة والتحسينات الجزئية غير الجذرية، سيظن العاملون أنهم غير مؤهلين أو ربما غير جديرين بمواكبة الحاضر، ناهيك عن مواجهة المستقبل. ربما لن يصرخ العاملون قائلين: «لا نستطيع فعل ذلك» ولكنهم سيشعرون - وعلى الأقل - سيفكرون بهذه الطريقة ويتحول سلوكهم الإداري إلى استسلام وعدم رغبة في التغيير.

الموظف الذي شارف على الستين سيقول: «لا أستطيع تعلم الكمبيوتر» وهذا عائق نفسي، لأن كل إنسان يستطيع تعلم أي شيء. وهنا يأتي دور القائد في تكليف الفعالين والمتطورين بتدريب الخائفين وعدم الواثقين. فعندما يرى الموظفون أقرانهم يستخدمون أدوات العصر سيدركون - على الفور - ثراء طاقاتهم الكامنة ويشرعون في مجاراتهم والتعلم من مهاراتهم.

من المعوقات الخطيرة التي يجب إزالتها عائق حجب المعلومات. المعلومات مصدر للسلطة والنفوذ ونقص المعلومات يحبط ويلغي كل محاولات التمكين. من أهم نماذج المعلومات هو الإفادة المرتدة على أدائنا وسلوكنا. ففي معظم الأحيان لا ندرك حقا كيف نقضي وقتنا وكيف نتصل بزملائنا وكيف نتحرك ونجلس ونتفاعل. وعندما نتلقى أي نوع من المعلومات والإفادات الراجعة، فإنها تأتي من الآخرين، فنعتبرها غير موضوعية ومنحازة وكأنها مقدمات للحرمان أو العقاب. وهكذا ينتهي بنا المطاف إلى معلومات تثير الشك والريبة، فنتجاهلها أو نرفضها. مع أن الحكمة تقول: «رحم الله من أهدى إلينا عيوبنا».

حقق مكاسب سريعة

في إطار جهود التغيير الناجحة، يبتكر الموظفون المكنون نجاحات ومكاسب سريعة. هذه النجاحات

تصوير عملية التصنيع

تعتبر الكاميرا أفضل وسيلة لتقديم الإفادة المرتدة. أي أن كل شركة وكل مصنع بحاجة لمصور ومخرج فنان. في إحدى الشركات تعود المديرون زيارة المصنع للتفتيش ومراقبة سير الإنتاج. وما كان على مدير الإنتاج إلا أن يتلقى التعليمات حول ما يجب تعديله أو ما يجب إصلاحه. بقيت الزيارات سلبية وغير حافزة حتى جاء أحد المديرين وأعلن ذات يوم بأن زيارات الإدارة العليا لخط الإنتاج ستتوقف. وأكد على أن الإدارة العليا ستمكن العاملين من أداء مهامهم ومراقبة أنفسهم.

في البداية اتفق العاملون في خط الإنتاج على عقد اجتماعات وجلسات عصف ذهني لمناقشة التحسينات المطلوبة. لكن الاجتماعات تحولت إلى صراعات وتبادل اتهامات يلقي كل من فيها باللائمة على الآخر. فقرروا إلغاء الاجتماعات وتجربة طريقة مختلفة تماما.

تطوع إثنان من العاملين بأن يتم تصويرهما وهما يؤديان العمل. بدأ تصوير سير العمل من الخطوة الأولى إلى الخطوة الأخيرة، حتى تم تسجيل كل التفاصيل، بدءا من التقاط المواد الخام وإدخالها إلى خط الإنتاج ثم إخراجها منه، حتى مرحلة الشحن.

عندما شاهد العاملون الشريط، بدت لهم المشكلات الفعلية واضحة جلية. لاحظوا أن العاملين يسيران لمسافات طويلة في ساحة المصنع لإنجاز وحدة أو قطعة واحدة. أضاع العاملان وقتا طويلا وهما يخرجان الأدوات من الدواليب أداة بعد الأخرى، بدلا من وضع كل الأدوات في مكان قريب في متناولهما. جعل الشريط السينمائي أفكار التحسين تتدفق وساعد العاملين على إعادة النظر ببدائل ستجعل عملهم أسهل وأقل خطرا.

أصبح الفيلم أداة إنتاج هامة لجميع الموظفين. فقد ساعد على توليد أفكار جيدة.

تعمق الإيمان وتحقق الرضا لمن يبذلون جهودا جبارة وتبقي السلبيين والمنتقدين صامتين وتجعل العجلة تدور بسرعة. بدون هذه النجاحات الصغيرة والسريعة والتي يجب أن تكون محسوسة وملموسة ستذهب جهود كبيرة سدى، وستبرز صعوبات لا يستهان بها.

في جهود التغيير الناجحة، يختار العاملون المكنون كيف يقضون وقتهم. فهم يركزون بادىء ذي بدء على المهام التي ستحقق نتائج عاجلة. مثل هذه النجاحات سوف :

- تقدم لقادة فريق التغيير إفادة راجعة عن مشروعية وواقعية رؤيتهم واستراتيجيتهم، وعن نبل مقصدهم.
- تبث في العاملين روحاً معنوية عالية وتعطيهم إحساسا بدفعة إلى الأمام.
- تزيد الإيمان بالجهد المبذول، وتجذب المحجمين وغير المشاركين إلى جهود التغيير.
- تسحب الصلاحيات والبساط من تحت أقدام السلبيين والمتشائمين.

بدون مثل هذه النجاحات البسيطة السريعة قد لا تكتمل عملية التغيير على المدى الواسع مهما بدا أن الرؤية ذكية أو أن الضرورة للتغيير مُلحّة.

ركز على الأساسيات

في المؤسسات الكبرى، تحتاج جهود التغيير مئات المشاريع، عندما يستشعر العاملون ضرورة السرعة في عملية التغيير، وعندما تتوفر لهم المناخات المناسبة للفعل، سوف يتقدمون على كافة الجبهات، ومع تشتت الاهتمام، لن تحصل على نجاح قبل عامين، وهذه المدة طويلة ومتأخرة جداً.

لا تركز على 150 مشروعاً مرة واحدة (وكأنك تستطيع!) وبدلاً من ذلك، ركّز على أربعة مشاريع تتوقع أن تنجزها بسرعة.

ليست كل النجاحات متساوية، وبشكل عام فإنه كلما كان نجاح التغيير محسوساً، كلما أضاف طاقة إلى آلية التغيير. فإذا كنت جزءاً من جهود ناجحة فسوف تعرف مدى القوة الكامنة في إعلان ونشر جهودك وتقديرها، وهي قوة مضافة إلى صاحب الجهد، وغالباً ما نبذل جهداً ونصل إلى نجاحات نلمسها نحن ولا يراها الآخرون.

ترتيب المشروعات مهم أيضاً في جهود التغيير. يمكنك مثلا أن تبدأ بمشروع لحل مشكلة تبدو ملحة ومنطقية، لكن حلها لا يؤدي إلى نجاح سريع ولا يحدث صدى مدويا داخل المؤسسة.

لنفرض مثلا أن رؤيتنا هي العولمة. أحد الخيارات التي تبدو منطقية هي أن نبني مصنعا في فرانكفورت في ألمانيا حيث نقوم بتصنيع منتج رائع ثم نبيعه. هذا يعني قضاء عامين في بناء المصنع وتطوير المنتج المطلوب وصرف مائة مليون دولار على المنتج، قبل أن نبدأ عملية تسويقه. في خلال هذه الفترة من الصعب تحقيق أي نجاحات.

هناك اختيار آخر أقل جاذبية ووضوحا، مع إنه الأفضل والأكثر فعالية. طور خطة تسويق متكاملة لبيع المنتج في ألمانيا، أسس مكاتب للشركة بتكلفة أقل، وبع منتجات تم تصنيعها لدى مصنعين آخرين غير مصانعك في شيكاغو. بمعنى آخر: اخترق السوق وانطلق في سنة واحدة. فاختر نجاحك الأول بعناية على أن يكون محسوسا وبارزا وسريعا وذا معنى.

لا تتلكأ ولا تتباطأ

بعد النجاحات السريعة، تكتسب جهود التغيير قوة في الاتجاه الصحيح. للمحافظة على المكتسبات ولمواصلة مشوار التغيير حتى تصبح الرؤية أمرا واقعاً، لابد من الإبقاء على معدل السرعة عالياً وعدم الاعتقاد بأن النصر قد تحقق.

المشكلة الشائعة في هذه المرحلة هي إهمال التسارع وتراخي الهمم بعد تذوق طعم النجاح الأول. يحتاج التغيير هنا إلى قوة دفع جديدة. فأنت بدأت التغيير بالتعامل مع الجهود السهلة، رغبةً في تحقيق النجاحات الأولى لتخلق حالة دفع ذاتي. فعندما تعيد ترتيب أثاث بيتك، فإنك لا تخرج كل قطع الأثاث إلى الخارج مرة واحدة. فليس لديك عمال للقيام بكل هذا دفعة واحدة. من الطبيعي أن تبدأ بالقطع الخفيفة مثل صور الحائط والقطع الجانبية. لكنك ستضطر بعد ذلك إلى التعامل مع القطع الكبيرة، وأن تكون حركاتك محسوبة بحيث لا تستطيع التوقف في منتصف الطريق. عليك أن تنظم وتضع كل قطعة في مكانها المناسب.

ينطبق هذا على التغيير الكبير في المؤسسات. فالشجاعة والمعرفة والتخطيط أمور لها تأثيرها على نتائج التغيير. فالتغيير لا يعني المخاطرة غير المحسوبة، والقوة الضرورية للتغيير تتجاوز مفهوم السلطة الإدارية والصلاحيات. فهي تعني تخطيط البرنامج الزمني وإتاحة الموارد والوصول إلى جوهر ولب المشكلة بهدف معالجتها.

عندما تكثر الأعمال .. وزعها

في حُمى التغيير ومع توالي النجاح، يصبح أعضاء فريق التغيير جاهزين لأداء أي عمل. إذ يبقى أعضاء فريق التغيير

السيناتور يملك شركة نقل

أقرت هيئة النقل البري الأمريكية استراتيجية للارتقاء بمستوى خدماتها. كانت الشركة تعرف أن (سيناتورا) أمريكيا يملك شركة نقل. اتصل به أعضاء فريق التغيير وعقدوا معه اجتماعا ووجهوا له سؤالا واحداً: كيف يمكننا رفع مستوى الخدمات التي نقدمها لشركات النقل (شركتك والشركات الأخرى)؟. تبين لهم أن السيناتور غاضب جدا لأن شركته مطالبة في كل عام بتعبئة خمسة عشر نموذجاً بمعلومات معادة ومكررة. فوجىء فريق التغيير بهذه الشكوى حيث كانت لدى الفريق أفكار وخطط ضخمة عن التغيير المطلوب. بعد شهر واحد دمجت النماذج الخمسة عشر في نموذج واحد. تأثر السيناتور بهذه المبادرة، ووعد بأن يساعدهم في استكمال خطوات التغيير. كان هذا التغيير السريع والبسيط في النماذج دافعا للجميع. لقد أعطى تحقيق انتصار سريع واحد عملية التغيير زخما وقوة دفع إلى الأمام.

مطالبين بأداء كل الأعمال الجديدة المنوطة بهم، بالإضافة إلى أعمالهم ومسئولياتهم الرئيسية. تنوع المسئوليات وتعدد المهام والسرعة والتنسيق المستمر قد يصيب فريق التغيير بالإجهاد. يكمن حل هذه المشكلة في تطبيق المبدأ القائل: «عندما تكثر الأعمال وزّعها».

لتفعل ذلك:

- أعد النظر في الأعمال الروتينية اليومية، وقرر ما إذا كانت ضرورية أم لا.
- حدد الأعمال التي يمكن التوقف عن أدائها. مثل هذا الإجراء ضروري منذ بداية عملية التغيير.
- احذف من جدول أعمالك الأعمال غير الملحة وغير الضرورية. الغ اجتماع الثلاثاء الصباحي الذي يعقد منذ 10 سنوات.
- قلص وتخلص من التقارير التي لا تحتاجها.
- بسط الإجراءات وادمج النماذج
- اعقد اجتماعات عبر الهاتف بدلاً من السفر والذهاب إلى مكان الإجتماع.
- وزع المسئوليات على الزملاء والرؤساء والمرءوسين.

ثبّت ما تم تغييره

التعود قوة، والانتقال للمستقبل قد يقودك إلى الماضي. بمعنى أن التغيير قد يرتد وتصاب الجهود بحالة نكوص وتشرذم. لكي تثبت التغيير يجب تعزيزه بثقافة مؤسسية شاملة وقوية. فالثقافة الداعمة تعمل بمثابة الحاضنة أو الأرض الخصبة لأداء الأعمال بالطريقة الجديدة.

تثبيت التغيير ليس عملا سهلا. فإن لم تواجه هذه المشكلة فقد تضيع جهودك هباءً.

يحدث التغيير في زمانه ومكانه بجهود فريق رائد يشكل عمود التغيير. مثلما تبني بيتاً بواسطة عمال يدعمون الجدران، فإذا ذهب العمال تداعى البيت. الأفضل من زيادة عدد العمال، دعم أساس البيت وتثبيته ذاتيا. وهذا هو دور الثقافة المؤسسية الداعمة والتي تعني أن الجميع يتقاسمون الفهم ذاته وطريقة العمل نفسها.

الثقافة المؤسسية هي مجموعة أحاسيس وقيم. ومن الواجب اتخاذ الثقافة الشاملة دعامة لتثبيت أساسيات الأعمال وخلق ثقافة جديدة بإلغاء عناصر الثقافة القديمة.

لتثبيت التغيير وتكوين ثقافة جديدة، يجب أن يفهم الموظفون ما حدث. ويجب إدخالهم في الثقافة المؤسسية المساندة للتغيير ليصبحوا جزءً من التغيير الذي ستباشره في المستقبل. فالتغيير بعدما يبدأ لا يتوقف. فالشركات نوعان: شركات ثابتة لا تتحرك، وهذه سرعان ما تموت فلا تعود بحاجة للتغيير. وشركات متحركة تتغير باستمرار، وهذه لا تثبت أبدا، بل تبقى في حالة تغيير مستمر، لأنها تعتبر التغيير من ضرورات البقاء. فهي تؤمن بأن أفضل وسيلة لإدارة المستقبل ومواجهته، هي صياغته أو صناعته.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

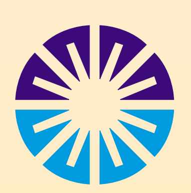
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن «شعاع» أيضا دورية:
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.